

# 비즈니스 프로세스와 인텔리전스는 중요한 성공요소이다



글 김 영 진 yjkim@garter.co.kr  
KIST졸업(System Design, Appl Development)  
대신증권 IT부서, 한국HP 근무  
현재 : 가트너코리아 전무

CIO는 회사의 성장과 효율적인 경영을 위하여 IT업무의 변화를 주도하고 있습니다. 이러한 IS(Information System)업무는 기업에서 양질의 IT 서비스와 안정적인 운영을 근간으로 하고 있습니다. 즉 CIO는 회사의 목표달성을 위한 IT전략을 수립하고 수행해야 합니다. 본지에서는 New CIO Leder를 4회에 걸쳐 연재합니다. 지속적인 관심을 부탁드립니다.

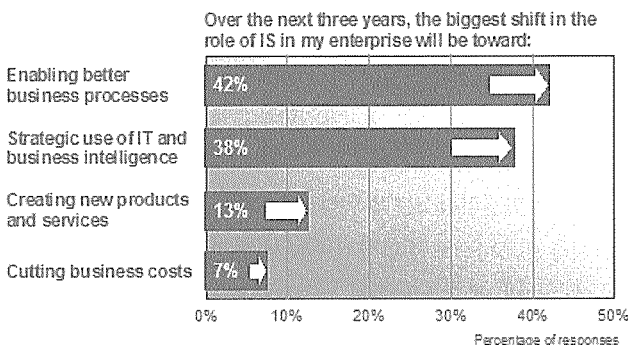
1. CIO는 변화의 리더로서 IT를 이끌어야 한다.
2. IS는 주어진 기업 및 IT 환경에서 보다 개선된 사업자원을 하는 것이다.
- 3. 비즈니스 프로세스와 인텔리전스는 중요한 성공요소이다.**
4. CIO는 회사의 목표와 잘 융합된 새로운 전략을 수립해야 한다.

CIO들은 신규 투자없이 IT의 가치창출을 위해서 비즈니스 인텔리전스와 비즈니스 프로세스를 적용하고자 한다. 그러나 CIO들은 새로운 방법으로 결과를 제공하기 위해서 과거의 많은 경험들을 응용하고 있다.

## 비즈니스 프로세스의 자동화가 아닌 통합은 이제 IT에서 중요한 업무로 부상되고 있다

기업들은 과거 10년 동안 인수합병을 통해 신규시장 진입과 성장을 도모해 왔으며 복잡다양한 형태로 발전되어 왔다. 더 많은 이익과 신속한 혁신 그리고 성장은 기업으로 하여금 민첩한 대응을

〈표1〉 Business process and business intelligence are Shaping the future of IS



요구한다. 민첩한 대응은 업무를 보다 좋게 수행하는 것이며 단순히 저렴한 경비로 빠르게 업무를 수행하는 것은 아니다. 이것은 기존의 비즈니스 프로세스를 통합하는 것이며 자동화를 하는 것은 아니다.

40% 이상의 CIO가 비즈니스 프로세스 개선을 다섯 가지 업무에 포함시키고 있으며 이것은 업무의 방향추세이다. 즉 이러한 방향은 기업의 규모, 업종 및 지역과 관계없이 2008년까지 수행될 것이다.

## 비즈니스 프로세스 개선의 배경

- 지난 3년 동안 아웃소싱, 다운사이징 및 업무의 합리화를 완료한 회사로서 운영의 생산성이 한계에 도달한 회사는 비즈니스 프로세스를 통해서 새로운 방법으로 생산성을 향상시켜야 한다.
- 인수합병으로 회사의 성장을 도모하는 경우 기허급수적으로 늘어나는 업무처리를 소화할 수 있는 강력한 내부 프로세스를 필요로 한다.
- 회사 내부의 복잡한 프로세스는 고객의 서비스 수준을 감소 시킨다. 따라서 기업은 후선부서의 지원업무 측면에서 복잡한 업무프로세스의 증가 없이 일선부서의 증가된 업무를 수행해야 한다.
- 자동적인 업무처리에서 비즈니스 프로세스의 개선과 통합을 위한 업무처리 시스템을 구축해야 한다.

〈표2〉 Business process improvement has different levels

	Business process re-engineering	Business process fusion	Business process innovation
Enterprise goals and strategy	Improve business process performance and efficiency	Increase enterprise agility and efficiency	Exploit growth opportunities using knowledge and experience
Attitude toward the current environment	Radically redesign existing processes for dramatic improvements in performance	Integrate current environment by fusing processes end to end, eliminating redundancies	Apply current knowledge and experience in delivering new processes and outcomes
Application of information technology	Automate redesigned processes through enterprise systems	Unify integrated processes through enterprisewide applications	Inform customers, trading partners and others with the right decisions and actions
Business process design focus	Restructure and reorder activities to reduce handoffs and delays	Integrate processes and information flows across the enterprise	Innovate business rules and decisions to create new products, services and experiences
Scope of projects	Individual processes, work teams and business units	Individual processes linked end to end across the enterprise	Coordination of processes, creating new sources of value through networked relationships
Objective	Cheaper; reduces the cost, time and resources required to deliver outcomes to customers	Faster and cheaper; reduces duplication and complexity that slow outcomes to customers	Better and faster creation and improved products and services to customers

**비즈니스 프로세스 리엔지니어링의 비즈니스 프로세스 퓨전과 혁신에 대한 장애 요인**

성숙되지 않은 기업에서 4/5의 CIO들은 비즈니스 프로세스와 인텔리전스는 향후 조직업무라고 생각하고 있다.

비즈니스 프로세스 개선은 과거 20년 이상 CIO 및 IS부서에서 중점을 두어왔던 사항이다. 지난 과거의 비즈니스 프로세스의 변화는 다음과 같은 측면에서 수행되었다.

- 비즈니스 프로세스 리엔지니어링(BPR)은 다양한 결과에 대한 비즈니스 프로세스를 근본적으로 재설계를 하는 것에 주안점을 둔 것이다. 이것은 Right Sizing 과 프로세스 재구성 측면과 자주 연관시켜 왔으며 BPR은 ERP, CRM, SCM 등과 같은 업무 시스템을 수행하는 것이었다.
- 프로세스 개선의 연속성(CPI)는 BPR상에 구축되는 것으로 품질관리 시스템인 TQM와 6 시그마 등은 프로세스 리엔지니어링의 변화를 위한 것이었다.

많은 조직의 성과는 업무부서나 동일영역에서 일하는 개개인의 업무 프로세스의 자동화에 있었다. 또한 현업부서에서의 효율성은 기업측면에서 보면 실질적으로 자동화 수준이었다.

과거에 단순히 업무부서간, 지역간에 업무처리절차의 자동화, 정보 및 애플리케이션의 통합하는 프로세스로부터 새로운 프로세스 변화를 위한 비즈니스 프로세스 퓨전이 주요 관심방법론으로 등장하였다. CIO의 조사와 기술에 대한 투자에 근거하여 비즈니스

프로세스 퓨전은 2005부터 2008년까지의 가장 중요한 과제로 부상하였다.

이러한 업무 프로세스의 구축으로 비즈니스 프로세스 혁신은 회사의 성장, 효율의 추구 및 고객서비스 등을 원만히 수행하기 위한 것이다.

**비즈니스 인텔리전스는 정보의 양보다 질을 향상 시키기 위한 것이다**

CIO들은 2006년에 비즈니스 인텔리전스를 위해서 평균 6% 증가된 투자를 할 것으로 계획하고 있다.

많은 투자를 하지 않고 비즈니스 가치를 창출하기 위해서는 CIO와 IS의 임무를 업무 프로세스 혁신에 중점을 두어야 한다. 이것은 CIO들의 중점과제이기도 하다. 다른 중요사항인 비즈니스 인텔리전스는 CIO가 업무 프로세스와 정보를 서비스를 향상하기 위한 동일 성격의 과제이다.

보안이 기술투자의 중요사항인 반면 모바일 기술, 워크플로우 및 비즈니스 인텔리전스를 통해서 정보의 신속처리를 향상시키는 것이 CIO의 기술투자 우선순위이다. 이러한 투자는 현업으로부터 수집된 다량의 정보를 데이터웨어하우스에 저장하는 것도 중요하지만 정보의 질을 높이는 데 주로 사용하기 위한 것이다.

비즈니스 인텔리전스는 업무성장을 위한 새로운 요소를 찾아내고 그것을 비즈니스로 전환하기 위해서 정의하기 위한 것이다. 회사의 매출증대, 경쟁우위 유지 그리고 제품과 서비스에서 정보의 활용을 위한 업무 우선순위는 회사정보의 질을 높이는 것이다.

**비즈니스 프로세스와 비즈니스 인텔리전스는 CIO에게 좋은 기회이다 반면 위협적일 수도 있다**

비즈니스 프로세스와 비즈니스 인텔리전스를 IT에서 적용하는 것은 CIO가 회사의 업무에 공헌할 수 있는 유일한 기회를 제공하는 것이다. 비즈니스 프로세스와 비즈니스 인텔리전스 모두 회사의 업무생산성과 깊은 관련이 있다. 즉 항공사의 예약시스템이나 Dell 컴퓨터의 주문시스템의 예로 업무 프로세스 모델을 개선한 것이다.

비록 업무 프로세스와 인텔리전스가 IT와 연관되어 수행되었지만 담당주체는 회사나 특성에 따라 다를 수 있다. 현업이 비즈니스 프로세스와 비즈니스 인텔리전스의 주체가 될 수 있고 업무의 적용을 주도한다. 그러나 대부분 현업의 경우 CIO로 하여금 IT의 담당주체로 보고 있다. CIO가 적극적으로 비즈니스 프로세스 변화와 비즈니스 인텔리전스 수행에 참여한다면 현업은 IT의 가치를 인정할 것이며 다음과 같은 사항을 잘 인지할 것이다.

- 업무의 영위 : 업무 프로세스 변화는 보다 많은 새로운 애플리케이션이나 IT를 수행을 의미한다. 즉 이것은 변화의 규칙, 임무와 책임, 문화 그리고 성과 측정 등을 포함하고 비즈니스 리더십을 요구하게 된다.
- 업무측면에서 IT 운영 : IS는 새로운 프로세스와 비즈니스 인텔리전스 툴을 설계, 구축하게 되며 현업이 이를 적용하는

것보다 앞서 수행한다. IS 조직이 지나치게 업무의 전방에 있는 것을 보여주고자 하면 이것은 신뢰를 구축할 수 없을 수도 있다.

- 싸일로와 단순결과와 인지 : 업무 프로세스와 비즈니스 인텔리전스 수행을 위해서 싸일로 프로세스를 상세시키는 것은 일반적으로 어려운 싸움이다.
- 명확한 책임범위 : 비즈니스 프로세스를 추진하는 것은 CIO로 하여 업무의 성과와 이점의 창출을 위한 현업을 관리하지 않으면서 책임과 권한을 부여받게 된다.
- 필요기술의 보유 : 비즈니스 프로세스 개선을 진행하는 CIO의 20%만이 IS조직이 업무의 요구를 충족시킬 수 있는 능력을 보유하고 있다고 믿고 있다. 이러한 능력의 부족현상은 반드시 개발되어야 할 필수사항이다.
- IT에서 비즈니스 프로세스 개선에 대한 경험과 비즈니스 인텔리전스의 사용 : 정보기술은 그 자체가 애플리케이션 개발, 유지 및 운영 등의 프로세스의 연속이다. 이러한 면에서 CIO는 확신을 가지고 성공적으로 업무를 수행하기 위해서는 신뢰와 경험을 보유하고 있어야 한다.

비즈니스 프로세스와 IT의 융합은 운영의 효율성을 증가시키고 혁신을 주도하는 가장 효율적인 방법이다. 현시점에서 비즈니스 프로세스를 위해서 CIO의 임무를 한층 강화시켜야 한다. CIO는 기술, 업무, 프로젝트 및 변화관리 기술을 잘 조합하는 것이 필수 사항이다. **Users**

〈표3〉 CIO technology investments support renewed interest in business intelligence

To what extent is each of the following a priority for you in 2005?	Average Growth	Percentage of responses projecting IT budget change for 2005				
		>10% increase	3%–10% increase	No Change	3%–10% decrease	>10% decrease
Security enhancement tools	6%	31%	40%	26%	2%	1%
Business intelligence	5%	28%	37%	30%	3%	2%
Document retention / management	5%	24%	35%	35%	4%	2%
Applications integration	4%	23%	27%	43%	4%	3%
Mobile workforce applications	4%	19%	33%	40%	5%	1%
Service-oriented architecture	4%	18%	28%	49%	3%	2%
Customer relationship management (CRM)	3%	20%	24%	49%	4%	3%
Technologies supporting the real-time enterprise	3%	14%	29%	50%	5%	2%
Autonomic computing	1%	4%	16%	71%	5%	4%